

4. Команды ранжируются по значению коэффициента корпоративной эффективности [5].

Таким образом, именно «управление командой» означает такие взаимоотношения с персоналом, которые обеспечивают поддержку менеджера всеми работниками предприятия, реализацию производственных целей и задач фирмы совместными усилиями. И именно управление командой необходимо для повышения конкурентоспособности фирмы.

1.Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент. – 2-е изд. – К.: МАУП.2001. – 25 с.

2.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист,1998. – 93 с.

3.Воронов М., Гримблат С. Що вибрати: команду, у якій я буду гравцем, чи ефективну групу, якою я буду керувати? // Персонал. – 2003. – №4-5. – С.105.

4.Роберт Р.Блэйк, Джейн С.Моутон. Научные методы управления. – К.: Доверие, 1992. – 63 с.

5.Шевченко Л.С. Конкурентное управление. – Харьков: Эспада, 2004. – 439 с.

Получено 13.11.2006

УДК 331.103

В.В.ВЕЛИЧКО, канд. экон. наук

Харьковская национальная академия городского хозяйства

М.Э.ВОРОНЦОВА

Управление экономики Харьковской районной госадминистрации

Е.В.ГРИЦЕНКО

КПЖРЭП Коминтерновского района г.Харькова

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Рассматриваются основные подходы к управлению персоналом в современных условиях, а также концепции использования трудовых ресурсов. Уделяется внимание научным основам организационного поведения и их использования на практике.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. При этом, деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организаций.

Сегодня общепризнано, что передовые технологии, информационные системы и тотальное качество – это данности, непеременные условия, определяющие «игровое поле» организации в глобальной экономике. При этом единственно значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Следовательно, научные основы организационного поведения и их

применение на практике путем управления человеческими ресурсами превращаются в важное направление в области менеджмента.

Организационное поведение можно формально определить как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организации. Изучение человеческих ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Этим направлением науки занимались такие известные ученые, как Т.Ю.Базаров, О.С.Виханский, А.И.Наумов, А.Татарников [1, 2, 5]. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеры по кадрам сегодня в организации выполняют функции управления человеческими ресурсами, так как в итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на разность функций, имеют дело с человеческим поведением в рамках организации. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение сотрудников, знать основные подходы к управлению персоналом для эффективного их использования в рамках организации.

В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению (экономического, органического и гуманистического): использование трудовых ресурсов; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; управление человеком.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов [1, с.467]. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов выделяются:

- обеспечение единства руководства;
- соблюдение строгой управленческой вертикали;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами [5, с.354]. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Органический подход, признает принцип ограниченности рациональности и фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;

- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных и внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой;

- между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволяет сформулировать рекомендации, существенные для повышения эффективности управления персоналом.

Во-первых, признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

Во-вторых, существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов достижения.

В-третьих, важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения, чем то, что конкретно нужно сделать.

В-четвертых, необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологий, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей [3, с.130]. Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению [4, с.279]. Часто понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно объективны организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, которой мало уделено внимания в других подходах. С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Позитивный подход играет важную роль в понимании управления персоналом организации. Так как культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым, то это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

Представление об организации как культурном феномене сегодня позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде.

Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы и т.п. Раньше многие менеджеры рас-

смаатривали себя как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то сейчас они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии.

Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности. В рамках гуманистического подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, противостоит не только управлению изменениями и организационным поведением, но и всей сфере организационного поведения. Сегодня организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в современных сложных организационных системах. Данное научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключения здесь составят основы экспериментальной психологии – установки, мотивации и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Также необходимо сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа – индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен стать одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995. – 430 с.
3. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000. – 280 с.
4. Пригожин А.И. Современная социология организации. – М.: Интер-пракс, 2000.

– 320 с.

5. Татарников А. Управление персоналом в корпорациях. – М., 1998. – 400 с.

Получено 15.11.2006

УДК 331.103

Н.Н.МАТВЕЕВА, С.В.ТЕЛЯТНИК, В.О.ПРИХОДЬКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА МЕР

Рассматриваются новые подходы к формированию понятия «управление персоналом» в современных условиях социально-экономического развития.

Проанализировав материал по управлению персоналом [1-3], можно сделать вывод о медленном отходе от иерархической модели управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению.

Традиционно считалось, что основой развития предприятия являются капиталовложения, инвестиции, внедрение более совершенных технологий, а персоналу отводится роль аккуратного, безынициативного исполнителя. Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом.

Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Организация – социотехническая система, где люди совместно работают ради достижения общих целей. Поскольку организация – это социотехническая система, то невозможно, работая только над одним элементом, прийти к хорошему общему результату. По мере того, как организационное окружение становится все более сложным, а стремление членов организации более разнообразным и противоречивым, давление на управление персоналом будет возрастать. Особенность че-